

第 1 章

创业管理概述

【学习目标】

- ✓ 了解创业与创业者的相关知识；
- ✓ 理解创业与创新的关系与意义；
- ✓ 了解创业的各种类型；
- ✓ 理解数字时代创业三大原则。

【章节纲要】

本章主要分 4 节来阐述与探讨创业的基本概念、意义、类型与原则。第一节阐述与探讨创业对于自我实现、企业发展和国家经济的重要性与价值；第二节介绍创业者的类型和基本知识；第三节介绍创新与创业的关系以及创业的两种思维和方式；第四节阐述与探讨数字时代创业的三大原则。

引导案例

中国“90 后”，白手起家第一人，你知道他是谁吗？

聂云宸，1991 年出生于江西省丰城市。聂云宸在上初中时，就跟随父母来到了广东省江门市。后在广东科学技术职业学院学习行政管理，大学期间，缘于关注科技，聂云宸结识了科技博客爱范儿的创始人 Wilson，并通过自己的努力，成为爱范儿的主笔。这份工作让他深入了解到全球科技发展的动态，乔布斯也在这段时间成为聂云宸的偶像。

2010 年前后，时逢苹果 4 最新上市，聂云宸在广州开手机店，门可罗雀。聂云宸马上调整经营战略，打出免费帮人刷机和装软件的招牌，吸引了不少顾客特别是回头客的光顾，一时间，聂云宸的小店火爆。

2011 年，聂云宸在路过一家奶茶店的时候灵感突现：用粉末冲出来的奶茶都有大把顾客，那如果是真材实料的饮品，会不会更受欢迎呢？聂云宸揣着此前开手机店攒下的 20 万块钱，敲开了奶茶行业的大门。他下定决心，做一家能让用户喝到真正有奶、

有茶，真材实料的奶茶。

经过半年产品研发和筹备，2012年5月12日，聂云宸的第一家只有20m²的奶茶店在江门市九中街顺利开张，取名皇茶 ROYALTEA（喜茶 HEYTEA 的前身），一个新茶饮时代就此开启。

与大部分档口小老板一样，他一人身兼数职，店面装修、口味调制、菜单设计等都要操心，常常忙得晕头转向。

可是，巨大的心血并没有立刻换来成功。

虽然皇茶开业前3天的促销活动吸引了很多人来排队，一时间门庭若市。

可是，只要活动结束，门面就变得冷清，没什么人来光顾，有时一天只卖出几杯。最糟糕的时候，店铺一天只有20元的营业额。怎么办？

聂云宸沉下心来。他一面研究市面上主流饮品店的产品，一面在奶茶口味上下苦功。他四处寻求客户的评价，然后不断改进，最多时一天修改6次配方，自己喝掉20杯奶茶。

经过一番努力，聂云宸发现，芒果跟芝士是点单量最大的配料，他如同发现了新大陆一般，创新性地将芝士跟奶盖搭配。

终于，皇茶推出了一个在当时属于颠覆性的产品——首创芝士奶盖茶。

相比速溶奶茶，当时的皇茶虽然贵了点，但是用料更加充足。当消费者抱怨茶饮果肉少时，聂云宸将果肉加到整杯的2/3。

但是，“皇茶”单独的两个字无法注册商标，只要加前缀或后缀，很容易出现山寨版。

2016年年初，聂云宸买下了已经成功注册的商标喜茶，并在随后的1个月里，把旗下50多家“皇茶”直营门店全部更名为“喜茶”。喜茶在2016年6月就获得了1亿元的首轮外部融资，投资方为IDG资本和饮料业巨头“乐百氏”创始人何伯权创办的今日投资。

融资到位后，喜茶开始走出广东，向全国扩张，在北上广等一线城市相继开出门店，彻底拉开了狂奔的序幕。2017年1月，喜茶首个主题店在深圳的万象城亮相。2017年2月，喜茶打入上海市场，由此彻底打开知名度。2019年7月，喜茶完成了由腾讯和红杉资本的一轮融资，估值达90亿元。2020年，喜茶再完成一轮融资，这次由高瓴资本和蔻图资本联合投资，此时喜茶的估值已经超过160亿元。2020年11月，29岁的聂云宸以45亿元人民币登上《2020胡润“80后”白手起家富豪榜》，并成为其中唯一一个“90后”。2021年，喜茶完成了一轮5亿美元的融资，估值达600亿元，直接刷新了中国茶饮界的融资纪录。与估值一同走高的是喜茶的扩张速度。截至2022年7月，喜茶拥有856家直营门店，遍布海内外69个城市，聂云宸的财富也达到了100亿元。

一个白手起家的“90后”百亿富豪，就这样诞生了。

资料改编自：<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1745575873204088766&wfr=spider&for=pc>。

1.1 创业的意义

创业不仅仅是一项商业活动，更是一个在多层面上具有深远意义的行为。它影响着个人的生活、企业的发展和国家的繁荣，构建了一个动力源源不断的生态系统，为人类社会注入了创新、进步和希望。

1.1.1 创业为“己”：创办企业为梦想献身

企业中有各类形形色色的人，不同的人在企业中扮演的角色不一样，主要分为三类。第一类人是“马屁精”（英文叫 yes man），专走上层路线，成天围着领导转，专说领导喜欢听的话，给领导敲锣打鼓唱赞歌；第二类人是“实干家”，埋头干活，低调做事，试图以技术和业绩服人，算是走群众路线；第三类人是“救火队”，领导有不干净的事，单位有麻烦的事，都交给这类人去处理，最后这类人还可能成为替罪羊。这样分类当然有点极端，但每个员工都可以看作是三类人的线性组合，不过有的人第一类成分更多，有的人第二类成分更多。当然，也有极少数天才型员工，既不屑于溜须拍马，又不愿低调做事，更不甘做替罪羊，最后只好去创业，如苹果公司的史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）。

对于大多数以乔布斯为榜样的创业者而言，创业是影响一生的决策。在瞬息万变的社会市场环境下作出创业抉择而为之拼搏努力的创业者，无异于是惊涛骇浪下游泳，而不为浪潮所吞没的勇士。创业是一项充满机会和挑战的决策，它可以塑造个人的经济状况、职业生涯、个人成长和生活方式等。创业对个人的意义主要表现在以下几个方面。

（1）自我实现。这是创业者的精神支柱，许多人梦寐以求的是能够追求自己的激情和兴趣，而不仅仅是为了赚取薪水。创业者进行创业时可以使自己的能力大放异彩，描绘自己所规划企业的美好蓝图，从事自己热爱的工作，并追求自己的目标和愿景。企业的萌生壮大、稳定经营、拥有核心竞争力、持续获益便是对创业者个人能力的最大肯定，是创业者自我价值的实现。

（2）拥有权力。这是创业者的生存支点，创业者作为企业的“父母”，是企业的第一责任人，自然对于企业的未来长期发展战略、短期发展目标计划、日常规章制度制定以及员工安排与规划拥有决定权，是企业最高的权力中心。创业者在创办企业时不可避免会遇到难以意料的困难，在拥有权力的条件下解决问题可以不断超越自我。

（3）实现自由。这是创业者的生存空间，创业者在创办企业时的创业想法、商业计划、规章制度等都是按照自身和企业的要求来制定和落实的，拥有最大程度的自由，这不同于在企业工作受多方条件限制的员工。

创业是改变人一生的决策，创业对于创业者的意义不仅仅在于财富的积累、地位的提高，还在于它是创业者实现自我、超越自我、实现自由的过程，也是实现个人梦想和愿景的重要途径。

1.1.2 创业为“企”：公司创业助力企业转型

全球化竞争、技术快速创新和消费者需求多样化使得大企业的生命周期越来越短，为创业企业和小企业发展提供了广阔空间，出现了越来越多的“蚂蚁绊倒大象”的案例：新华书店被当当网逐步替代，柯达相机被手机数码功能逐步取代，等等。为了防止被其他企业所替代，企业就要时刻保持忧患意识，监控竞争企业的更新动态，持续进行创新与变革，不断助力企业的转型升级，强化企业核心竞争力。上述均体现了公司创业的特点。所谓公司创业，是指已经成立乃至成熟的企业（也称为在位企业）通过企业内部的系列创业活动，使企业具备前瞻性，并通过相应的风险承担行为追求新的市场机会，它能够帮助企业保持生存、提高利润、助力成长，这不仅是30年前德鲁克（Drucker）在其论著《创新与企业家精神》中的理论观点，也是近年来国内外许多企业破茧重生、转型发展走出来的实践出路。

公司创业助力企业转型的关键因素主要表现在以下几点。

（1）创新推动变革：公司创业通常涉及新的思维方式、新技术、新产品或新服务的开发和应用。这种创新精神可以渗透到整个企业，促使企业寻找新的方法来满足客户需求、提高效率以及改进业务流程。这种创新精神是企业转型的关键要素。

（2）市场敏感性：公司创业通常会密切关注市场动态和客户需求，因为其成功与否直接受到产品或服务是否符合市场需求的影响。企业可以借鉴这种敏感性，更快地适应市场变化，制定更灵活的战略和决策。

（3）快速试验与学习：公司创业过程中，创业者往往会采用试错的方法，迅速测试各种假设和策略。这种敏捷性和学习能力对于企业在转型过程中快速调整战略和技术非常有帮助。

（4）拓展业务领域：公司创业可以帮助企业进入新的市场、领域或业务模式。这种多元化有助于分散风险，减轻企业依赖某一市场或产品的风险。通过多元化，企业可以更好地适应市场的不确定性和波动。

（5）文化和组织变革：实践公司创业的企业，其文化通常强调创新、激情和冒险精神，这些价值观可以对企业文化产生积极影响。企业可以借鉴创业文化，促进组织内部的创新和变革。

（6）合作与投资机会：企业可以通过与公司创业进行企业间合作或投资创业项目来获取新技术、知识和市场洞察。这些合作关系可以为企业提供更增长和创新的机会，有助于实现转型目标。

综上所述,公司创业能够注入企业所需的创新、市场敏感性、敏捷性和文化变革等,这些因素都是推动企业成功转型的关键要素。因此,公司创业可以成为企业转型的加速器。在市场竞争激烈且变化迅速的情况下,企业可能需要从传统模式转向更灵活、更敏捷的经营方式,通过内部创业更迅速地实施变革和适应市场。



苹果公司的二次创业

1996年,苹果公司的市场份额已经从20世纪80年代末16%的最高点下降到4%。1993年取代斯卡利担任苹果公司首席执行官(chief executive officer, CEO)的迈克尔·斯平德勒(Michael Spindler),试图把公司卖给太阳微系统公司(Sun Microsystems, Sun)、国际商业机器公司(International Business Machines Corporation, IBM)和惠普。失败后,斯平德勒在1996年2月被吉尔·阿梅里奥(Gil Amelio)取代。阿梅里奥是一位研发工程师,曾任国家半导体公司CEO。在他任期第一年,苹果公司亏损了10亿美元,股票价格从1991年时的70美元暴跌到14美元。在此背景下,乔布斯回归苹果,带领苹果进行了二次创业,推出了许多划时代产品,包括iTunes、iPod、iPhone。

“iTunes 是赚钱的东西”

当时人们正热衷于把音乐从CD复制到计算机上,或者从文件分享服务商那里(如Napster)下载音乐,然后把自己挑选的音乐刻录进空白CD。那一年,美国的空白CD销量达到3.2亿张,而美国总人口也只不过2.81亿人。

乔布斯催促他的团队做出音乐管理软件时,苹果公司果断出手,买下了SoundJam,乔布斯要求他们必须把软件改得更加简单有趣。之前的界面是用户可以按照歌手、歌曲名或是专辑名进行搜索,但是乔布斯坚持改成了一个简单的输入框,用户可以直接输入任何他想搜索的信息,乔布斯还给音乐软件取了名字——iTunes。

“苹果可以设计一个和 iTunes 配套的设备,让收听音乐变得更简单。”

在和东芝公司开完例会之后,工程师们提到,他们正在实验室研发一项新产品,到6月可以完成。那是一个1.8英寸(1英寸=0.0254米)见方的硬盘(大约是1美元硬币的大小),带有5G的内存(大约能存放1000首歌曲)。

乔布斯当年为了将iPod的尺寸压缩到极致,将iPod的原型机直接丢进了鱼缸里面,轻描淡写地说,还有气泡,不行。如果要找某一首歌或者使用某项功能,按键次数不能超过3次,而且按键的过程要自然。iPod上不能有开关键。

iPhone 的创新“第一”

- (1) 多点触控技术。
- (2) 一个HOME键。

- (3) 非金属金刚玻璃外壳。
- (4) 手机无法打开, 也不可能更换电池。
- (5) iPhone 可以更薄。

乔布斯领导的产品汇总如下。

iPod: 外观优雅的 MP3 播放器, 开启了苹果的辉煌 10 年。

iTunes: 是一款有着强大商业模式的魅力软件, 证明了只要价格适宜, 界面足够便捷, 人们是愿意为音乐付费的。

iPhone: 一款智能手机, 在推出后立刻把塞班系统逐出市场。

苹果商店 (App Store): 这是“苹果革命”中最安静的部分, 目前有价值 20 亿美元的货物通过这个革命性的商店流通。

iPod + iTunes, iPhone+APP Store: 通过在产品、性能、操作系统、渠道和服务方面的差异化定位, 苹果公司一举击败其他竞争对手。

iPad: 一部足够便宜, 而且抛弃键盘的手提电脑。

凭借着乔布斯回归, 领导公司推出创新型产品, 苹果公司的股价被推向了史无前例的高点, 如图 1-1 所示。

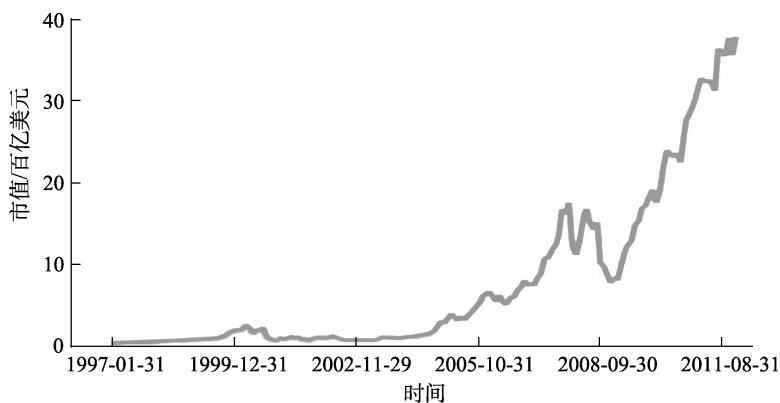


图 1-1 乔布斯回归后苹果的市值

1.1.3 创业为“国”：经济创业助力经济发展，社会创业改变世界

经济创业是指个人或团队创建和经营企业, 以追求经济利益和盈利为主要目标, 创业者通过创造与把握机会, 创立自己的事业, 提供产品或服务, 以创造经济价值的过程。经济创业者通常面临市场风险和竞争压力, 致力于发展可持续的商业模式, 以确保企业的长期成功。

管理学大师彼得·德鲁克曾说: “创业是美国经济发展的主要动力之一, 是美国就

业政策成功的核心。”国外的数据显示：自1980年以来，在美国和世界的其他一些地区，小企业和创业者每年创造了70%以上的新就业机会和70%以上的新产品或服务。从1990年以来，美国每年都有100多万个新公司成立，即平均每250个美国公民就创立了一个新公司。截至2020年年底，我国民营企业已经达到4000多万家，贡献了50%以上的税收，60%以上的国内生产总值（gross domestic product, GDP），70%以上的技术创新成果，80%以上的城镇劳动就业以及90%以上的企业数量。中国超过60%的GDP是由中小企业产生的。中国中小企业和小微企业已有7000多万家，占全国企业总数的99%以上。通用电气公司（General Electric Company, GE）2011年发布《GE全球创新趋势调查报告》，对12个国家的1000位企业高管进行了调查，有95%的高管认为，创新是决定国家经济竞争力的主要因素。由此表明，创业是国家经济社会发展的主要驱动力。唯有经济创业，才能可持续性地助推经济增长、创造大量的就业机会、增加税收贡献。主要表现如下。

（1）助推经济增长：创业活动可以刺激经济增长。创新的产品、服务和业务模式能够开辟新的市场，增加GDP。创业者的成功往往会吸引投资和资金流入，推动经济的扩张。

（2）创造就业机会：经济创业是就业的主要推动力之一。创业者通常会雇用员工，创造工作岗位，从而提高就业率，促进劳动力市场的活跃。这对于国家来说是非常重要的，因为高就业率有助于减少社会不稳定和政府的社会福利支出。

（3）增加税收贡献：创业活动通常会带来更多的税收收入，包括企业所得税、个人所得税和消费税等。这些税收可以用于资助基础设施、教育、卫生保健和其他公共项目，提高国家的整体福祉。

社会创业是指个人或组织创立和管理企业，以解决社会或环境问题为主要目标，而非追求纯粹的经济利益，其核心内容是创新，变量是减少贫穷、环境保护与优化以及可持续发展这3个维度。社会创业是社会创业者发现市场失灵中的创业机会，用基于市场的方法解决社会问题，实现社会的变革与经济社会的可持续发展（Datta and Gailey, 2012; Alvarez and Barney, 2014）。社会创业不仅可以增加社会信任（Tobias et al., 2013），而且根据Estrin等（2013）的研究发现，一个国家社会创业的比率越高，社会创业者越能增强国家层面的社会资本，降低他人新创企业时的交易成本以及机会和资源的限制，促进其他人经济创业。社会创业者通常将社会使命置于商业利润之上，努力找到可持续的方式来解决社会问题。社会创业注重社会影响和创新，通常采用商业方法来解决社会问题。它有助于提高社会福祉、解决环境问题、减少社会不公平，以及促进可持续发展。社会创业的目标不是创造财富，而是让社会变得更美好。社会创业的意义主要表现在以下几方面。

(1) 解决社会问题：社会创业致力于解决社会和环境问题。社会创业家通常关注社会不平等、环境可持续性、教育、健康、贫困等各种挑战。通过创新的方法，他们为社会提供切实可行的解决方案，改善人们的生活。

(2) 可持续发展：社会创业推动可持续发展议程。通过提供环保产品、服务或倡导社会和环境可持续性的实践，社会创业有助于减少资源浪费、降低碳排放，并推动可持续消费和生产。

(3) 社会创新传播：社会创业的成功案例可以激励其他人参与创业和社会创新。这种影响力可以跨越国界，促使全球范围内的社会创新和改变。

(4) 社区发展：社会创业可以提高社区的生活质量。社会创业者通常与社区紧密合作，满足当地需求，提高社区的社会资本和福祉。

中国积极实施创新驱动发展战略助推经济发展，致力于从创新型国家向创新型强国迈进。党的十九大报告强调，“创新是引领发展的第一动力，是建设现代化经济体系的战略支撑”；党的二十大报告指出，“必须坚持科技是第一生产力、人才是第一资源、创新是第一动力，深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略，开辟发展新领域新赛道，不断塑造发展新动能新优势。”创业的根本目的就是让我国人民走上共同富裕的道路，经济创业助推经济增长和就业，社会创业致力于解决社会和环境问题，改善社会福祉。经济创业和社会创业的有机结合促使我国实现经济可持续性和社会使命的统一。

1.2 创业者——追逐机会的人

创业（entrepreneurship）的定义是随着时代的发展而变化的。如今创业的定义是创业者通过发现和识别商业机会，在资源缺乏的情况下组织各种资源，提高产品和服务，以创造价值的过程。机会是创业者成功创业的核心，贯穿于创业过程的始终。

创业者是指那些创立、拥有并经营自己的企业或创业项目的人，是一个特殊的群体，是能够将“稻草”变成“金条”的神秘人物或群体，他们通常是具有创新思维和冒险精神的个体或团队，致力于解决问题、满足市场需求或创造新价值。创业者在经济社会发展中扮演着重要的角色，通过创造和追逐机会，创造自己的事业，为就业机会、经济增长和社会创新作出了重要贡献。

2001年，全球创业观察（Global Entrepreneurship Monitor, GEM）报告的撰写者雷诺兹等最先提出了机会型创业和生存型创业的概念。但我国创业学者斯晓夫（2011）认为，生存型创业也是以机会为基础的，只是机会型创业的机会特征更加显著。从创业的本质来说，创业就是基于机会的经济活动，看不到任何机会的创业是一种盲目创

业，很难取得成功。

1.2.1 生存型创业的创业者

生存型创业（survival entrepreneurship）是指创业者为了生存，没有其他选择而无奈进行的创业。个体或企业开始创业活动的主要动机是为了满足基本的生存需求和经济稳定。这种类型的创业者通常面临着贫困、失业或其他生计压力，因此他们创业的目的是谋求收入来源，维持自身或家庭的基本生活水平。生存型创业者通常选择相对成本低廉、市场需求稳定的传统行业，以确保稳定的现金流和收入来源。

生存型创业的特征如下。

（1）低风险和低回报：这类创业者通常不具备创新能力或资本，因此经营的企业往往规模较小、收益较低，且不需要较高的专业技能。

（2）市场导向：他们通常提供基本的产品或服务，以满足当地市场的基本需求。

（3）经济动机：生存型创业者的主要动机是为了生计和经济生存，而不是为了追求市场领先地位或创新。

在我国，生存型创业的创业者是数量较大的创业人群，许多人是被逼上梁山，为了谋生混口饭吃，往往小富则安，难以做大做强。因不需要较高的行业技能，其创业项目主要集中在服务业，并没有创造新需求，而是在现有的市场上寻找创业机会。

1.2.2 创新型创业的创业者

创新型创业（innovative entrepreneurship）是指个体或企业开始创业活动的主要动机是为了推动市场创新，引入新产品、服务或技术，并寻求在竞争激烈的市场中获得竞争优势。这种类型的创业者通常具备创新思维、较强的风险承受能力并愿意投入大量时间和资源来实现他们的创新目标。

创新型创业的特征包括以下几方面。

（1）高风险和高回报：这类创业者通常追求高风险、高回报的机会，可能面临市场不确定性和技术风险。

（2）创新导向：他们致力于研发新产品、新技术或新市场，以满足不断变化的市场需求。

（3）创造价值：创新型创业者追求在市场上创造独特的价值，可能会改变现有产业格局或创建全新的市场领域。

创新型创业者通过提供有创造性的产品或服务，填补市场需求的空白，追求在市场中创造价值、推动变革和实现竞争优势。

1.2.3 开发创业机会是创业者的核心工作

从创业的本质而言,创业就是基于机会的经济活动。创业机会是创业活动的核心要素之一。从创业机会理论的观点来看,创业就是创业者识别和利用商业机会的过程(Shane and Venkataraman, 2000)。机会通常是指一种具有潜力的商业可能性,可以填补市场需求、解决问题或创造价值。创业机会是创业活动的前提,机会开发是创业过程中具有里程碑意义的事件,是新创企业进行创业活动的基础,影响着新创企业的未来成长(张梦琪, 2015)。

创业者的核心工作是在市场中主动发现这些机会,而不仅仅是反应性地经营已经存在的企业。这包括观察市场趋势、了解客户需求、分析竞争环境以及创造新的市场机会。在识别创业机会之后,创业者需要着手进行机会开发,而围绕创业机会开发所作出的决策,在很大程度上体现为创业者在资源配置和经营指导过程中的决策,这一系列决策会直接影响企业的财务回报和成长表现。新创企业要有良好的绩效,实现持续成长,必须要有效地组织资源投入到机会开发的活动中,将创业机会转化为价值,实现生存和成长(Shane, 2003)。

对于新创企业而言,其核心工作便是敏锐地识别和开发那些未被满足的需求、尚未被发掘的市场机会或可以改进的业务模式。一旦创业者确认了机会的价值和可行性,便能够将机会转化为产品或服务,并接受市场的检验。如果创业者开发和把握住了合适的创业机会,便能站在时代的风口推出拥有核心竞争力的产品,获得稳固的企业发展。若创业者未识别正确的创业机会,便会造成市场失败、竞争不足、资源浪费以及商业不可持续性。因此,创业者需要具备开发、评估和利用商业机会的能力,以确保企业在竞争激烈的市场中蓬勃发展。



亚马逊的创业机会识别

亚马逊购物网站的创始人兼 CEO 杰夫·贝佐斯(Jeff Bezos)。出生于 1964 年,从小就对科学和技术感兴趣。他曾经在家里自己制作过一个电子闹钟,还把自己的房间变成了一个实验室。他毕业于普林斯顿大学,获得了电子工程和计算机科学的双学位。毕业后,他进入了华尔街,成为了一名成功的投资银行家。

1994 年,杰夫·贝佐斯在一家对冲基金公司工作,但他对互联网潜力的信仰促使着他追寻更大的机会。贝佐斯很快发现了互联网的巨大潜力,识别出一个巨大的商业机会:在线零售书籍。他决定辞掉高薪的工作,开创自己的事业。他和妻子麦肯齐(MacKenzie)搬到了西雅图,在车库里创办了亚马逊公司。他选择了书籍作为第一

种销售产品,因为书籍种类繁多,需求广泛,而且容易在网上展示和运输。

在早期的几年里,亚马逊遇到了许多困难。他们不断地燃烧资金,却一直没有实现盈利。但是,贝佐斯坚信亚马逊的战略和商业模式是正确的,并且他相信只要公司能够存活下来,就一定会成功。

在21世纪初期,随着互联网的普及和在线购物的流行,亚马逊开始实现盈利。他们的销售额不断增长,并且一直在扩展其产品线和服务。贝佐斯还创立了亚马逊的云计算服务部门,这个部门后来成为了亚马逊的一项重要业务。

自2000年以来,亚马逊一直在扩张并增加其市场份额。他们不断推出新产品和新服务,如亚马逊Prime会员计划、Kindle电子书、Alexa智能音箱等。同时,他们在全球范围内不断扩大其物流和仓储网络,以更好地满足客户的需求。

亚马逊的成功案例表明,通过识别并充分开发创业机会,创业者可以创造出具有广泛影响力的企业。贝佐斯的决心、创新和战略规划使亚马逊成为全球最大的在线零售商之一,同时拓展了云计算、数字内容和物流等领域,展示了创业机会的巨大潜力。

资料改编自: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1764764407901669982&wfr=spider&for=pc>.

从创业学和商业管理的角度而言,开发创业机会是创业者的核心工作(斯晓夫,2016),主要表现在以下几个方面。

(1) 创业机会的重要性:在创业学领域,机会被认为是创业的起点和核心。创业机会是指一种具有商业潜力的可能性,可以用来满足市场需求、解决问题或创造价值。创业者之所以存在,是因为他们寻找、识别和利用这些机会,以创建新的企业或开拓新的市场。因此,开发创业机会被视为创业者的首要任务。

(2) 创业机会识别:开发创业机会的第一步是识别潜在机会。这需要创业者具备观察、分析和洞察市场的能力。他们需要深入了解市场趋势、竞争态势、技术进展以及消费者需求等因素,以便发现那些未被满足或未被充分利用的机会。这种识别过程通常需要创业者有丰富的行业知识和市场洞察力。

(3) 机会评估:一旦识别出潜在机会,创业者需要对其进行评估。这包括对市场规模、增长潜力、竞争格局、可行性和盈利潜力等方面的分析。创业者需要仔细权衡机会的风险与回报,以决定是否值得追求。这个过程要求创业者运用定量和定性方法进行详尽的分析和决策。

(4) 机会开发:一旦创业者确认了机会的价值和可行性,就需要采取行动来开发这一机会。这包括产品或服务的设计与开发、市场营销策略的制定、资源的配置以及组织的建设。开发创业机会需要创业者具备项目管理能力、创新能力和战略规划的技能。

(5) 创新和竞争优势:开发创业机会通常需要创新,无论是在产品、服务、技术

还是在业务模式方面。通过引入新的元素，创业者可以获得竞争优势，从而在市场中脱颖而出。

总之，开发创业机会被认为是创业者的核心工作，因为它是创业活动的关键起点。创业者需要具备识别、评估、开发和利用机会的能力，这一过程涵盖了市场洞察、创新、战略规划、资源管理和风险管理等多个方面。创业者的成功往往取决于他们对机会的识别和开发能力，以及他们对市场需求和竞争环境的深刻理解。因此，开发创业机会被视为创业者职责的核心。

1.3 创新与创业的关系

创新与创业两个概念密切相关，在演变过程中，创新与创业两个概念出现交叉、重叠与分离的特征。但在此之前，创意的萌芽为创新和创业提供前提和基础。创意（发明）是一种“灵光一现”，是一种思想、概念或想法，创新是创意的体现，创业则是创新的实践。在我国，实施创新驱动发展战略助推经济发展，从创新型国家向创新强国迈进，创新创业是实现这一目标不可或缺的一步。

两位著名的经济学和管理学大师熊彼特和德鲁克在分别他们的著作《经济发展理论》和《创新与企业家精神》中对于创新和创业的关系进行了经典阐述。

熊彼特（1990）首次突出企业家的创新性，将企业家视作创新主体，认为企业家的作用在于创造性地打破现有市场竞争布局，利用市场的变化寻找获利机会。创新是将头脑中的创意变为具体的策划方案，进而将纸面上的设计转化为市场上的逐利行为。熊彼特认为，实现创新的媒介是创业，创业是尝试未知领域、超越熟悉领域的创新，是企业家坚持打破旧的传统，创造新规则，包括创新和未曾尝试过的技术，开辟新事业的活动。

德鲁克（2009）认为，创业的目的只有一个，就是创造顾客，或者说满足某种需求。创新是将现有的资源交给未来的期望，是展现企业家精神的特殊手段。创新是企业家特有的工具，凭借创新，他们将变化看作是开创另一个企业或服务的机遇，创新如果仅停留在观念、思想和制度上，没有转化为实际创业行动，没有借助创业媒介将其付诸实践应用，就没有任何意义。德鲁克在《创新与企业家精神》一书中提出了创新的7个主要机遇来源，分别是意料之外的事件、不协调的事件、基于程序需要的创新、产业结构或市场结构的变化、人口统计学变化、知识与感知的变化以及新知识。

创业和创新之间存在紧密的相互关系。创新是创业的基础，而创业推动着创新。一方面，人们生产生活方式的变革通过科技和思想观念的创新而不断促进，为整个社会不断地提供新的消费需求，消费需求需要依靠创新识别，由此创新是创业的基础。另一方面，创业活动是一种开创性的实践活动，在创业实践活动中主体的主观能动性

得到充分的发挥，这在本质上体现了创业是人们的一种创新性活动，由此创业推动着创新。创新与创业不是单向的过程，创新能够驱动创业，创业也能够带动创新，而且创新也需要创业的驱动。创业者通常是创新的推动者，他们通过发现新的商业机会，并采用创新方法来实现这些机会。创业者需要不断地寻求创新，以适应不断变化的市场环境和客户需求。创新的产品或服务可以帮助企业在市场上脱颖而出，吸引更多的客户，并创造增长机会。在创业过程中，创新还可以表现为创业者寻找新的商业模式或策略，以满足市场需求。这种创新可以导致市场颠覆，创造新的市场机会，同时也可能改变现有企业的竞争地位。因此，了解和管理创业与创新的关系对于企业和组织的成功至关重要。

1.3.1 创新的两种思维

创新是现代商业环境中至关重要的因素，它有许多不同的根源和动力。在本书中，我们将详细探讨两种不同的创新思维：一种是基于市场调研的创新，另一种是基于直觉与悟性的创新。

1. 创新源于市场调研

市场调研是一种系统性的方法，旨在通过进行行业阐述，分析现有商业模式、行业特征、市场规模、所处周期、产业链分布、用户群和竞品分析来获取关于市场的信息。这种信息可以用于挖掘和发现用户痛点、明确用户需求来指导产品开发、精准市场定位和制定营销策略。尤其是与行业竞品信息相整合，掌握竞品的优势与劣势，识别潜在的市场机会与挑战，从而找寻创新契机来改进自身产品、提高产品竞争力与促进创新发展（图 1-2）。

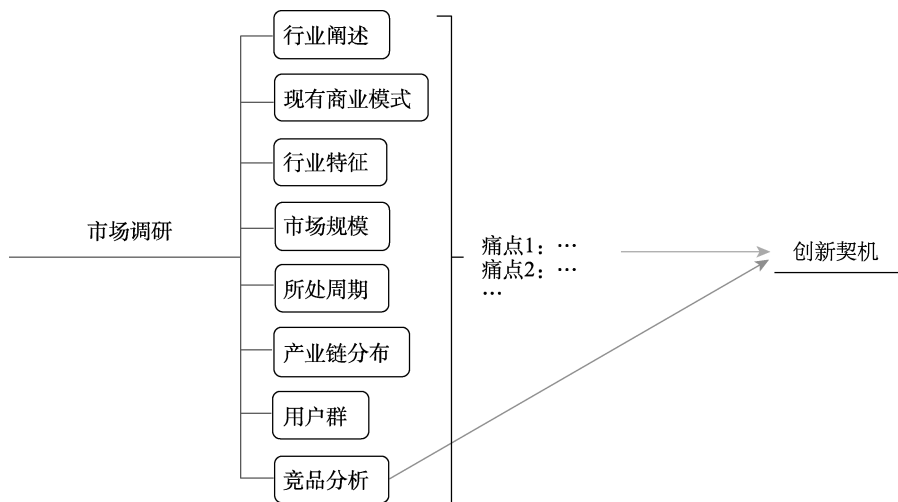


图 1-2 创新源于市场调研

创新需要进行市场调查、根据积累的统计资料用统计方法统计。

市场调研是指以科学的方法收集市场资料，并运用统计分析的方法对所收集的资料进行分析研究，发现市场机会，为企业管理者提供科学决策所必要的信息依据的一系列过程。创新源于市场调研，因为市场调研为组织提供了关于市场、竞争环境和消费者需求的关键信息，这些信息可以挖掘创新契机、降低创新风险并确保创新方案的成功。因此，在商业战略中，将市场调研与创新过程相结合是至关重要的。

2. 创新源于直觉与悟性

直觉并不是“拍脑袋”作出决策。拉卡拉集团董事长孙陶然曾说：直觉是我们的大脑，在遇到一个情况之后，一瞬间综合分析判断了所有因素之后，得出的一个反应，它其实具有相当强的科学性。从认知心理学的角度来看，创新可以视为一个复杂的认知过程。直觉与悟性在这个过程中发挥着重要作用。直觉是一种非常快速的思考和决策方式，通常不依赖于详细的分析或逻辑推理。悟性则是在一定程度上突然出现的洞察或领悟，通常是在一段时间的思考之后。这两种认知方式可以激发新的思想和创意，从而推动创新的发生。直觉与悟性是指在没有明确市场调研或数据支持的情况下，个体或组织凭借洞察力、经验和创造力来产生新的想法和解决方案。

人们常说，做生意要有敏锐的商业嗅觉，即商业敏感性，这相当于文艺创作中的灵感。

商人的思维能力是什么？是悟性、机敏和智慧。创业者的敏感是灵活的经商头脑、极高的悟性，敏锐的市场嗅觉和判断力是对外界变化的敏感，尤其是对商业机会的快速反应。许多创业者在创业实践中越来越排斥市场调查，而坚信创业者的直觉与悟性。

苹果公司的共同创始人乔布斯曾说：“不必做市场调查，因为消费者自己也不知道自己想要什么。”中国科技公司腾讯的微信产品创始人张小龙曾说：“需求不来自调研，用户群大部分都是中庸普通的，他们的反馈只是帮助你了解他们是怎么想、怎么看的；需求不来自竞争对手，大部分产品特性都是没有什么价值意义的。”知名的管理学家和教授克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）认为：倾听消费者的要求实际上可能会扼杀技术创新且不利于长期经营的成功，企业需要进行当前消费者不需要的创新。市场营销学者的研究也发现，从客户那里获得关于新产品的创新性信息，特别是具备突破性的新产品的宝贵见解是极其困难的，有时会产生误导信息。因为消费者的频繁反应是“我想要更便宜、更好的相同产品”。

创新源于市场调研是“做什么（what）—怎么做（how）—为什么（why）”的由外向内的思维方式，而创新源于直觉与悟性是“为什么—怎么做—做什么”的由内向外的思维方式（图 1-3），由内向外的思维是一个从“为什么”出发，“我们为什么存在，我们为什么生产不一样的东西”的逻辑。一切都始于“清晰明确”，你必须要把“为什

么这样做”的问题想清楚。而一般人之所以一般，恰好是因为反着来——由外向内的思维方式（做什么—怎么做—为什么），人人都知道自己是“做什么”的，有些人知道自己是“怎么做”的，但只有极少数人知道自己“为什么”要这样做。唯有那些明白“为什么”的人，才是真正的领导者，才能创造出伟大的产品。

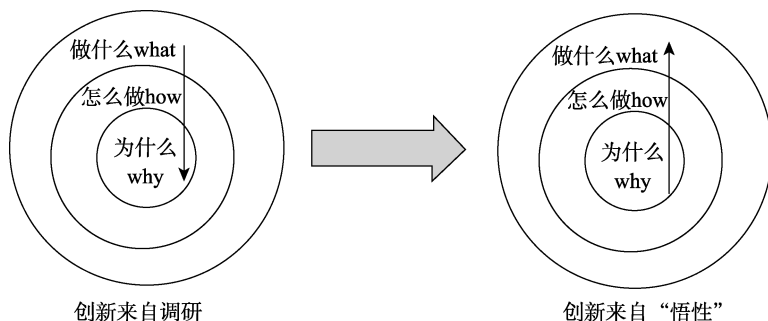


图 1-3 两种创新思维的比较

不少成功的教授回答企业家重大成功时候靠什么？——直觉。世界上所有领袖级的人物或组织在取得成就的过程中，他们遵循的思考、行动以及交流的方式是完全一样的（为什么—怎么做—做什么），一种由内而外的方式。人们购买的是“为什么”，即创新的信念。两种创新思维的差异也造成了两种不一样的创业方式。

1.3.2 创业的两种方式

1. 市场调研思维下基于因果逻辑创业

在创业过程中，市场调研是至关重要的一环。它能够为企业者提供宝贵的信息，帮助他们了解市场需求、竞争情况以及目标客户群体的特征。然而，仅仅做好市场调研还不够，更重要的是能够通过因果逻辑将这些信息转化为创业策略与行动方案。

因果逻辑理论认为：个体决策和行动建立在既定目标的基础上，由此从几种可能的方法中挑选出成本最低、效率最高的方法，是一种目标导向逻辑或预测方法。其问题框架是“目标—手段”模式，强调决策是由外（环境）至内（创业者与行动）展开的，并强调决策的起点是明确的既定目标。市场调研思维下创业方法是首先开展市场研究和竞争分析，找到目标进行市场细分，然后制定营销战略和财务规划，最终撰写商业计划书，组建创业团队来搭建企业。在这种思维下的创业是把未来看作是过去的延续，可以有效地进行预测。

以星巴克为例。按照因果逻辑，创业故事应该是以下这样的（Sarasvathy, 2006）。

- 创始人霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）发现，婴儿潮一代拒绝加工和包装食品 and 饮料，偏好更加“自然”和高质量的食品和饮料。

- 他看到美国人变得对比大多数零售店里提供的服务水平更高的服务越来越感兴趣。
- 舒尔茨利用对顾客需求的理解开发了优质咖啡产品和宜人的零售环境。

但历史事实其实是这样的：星巴克最初由戈登·波克（Gordon Boock）等人 1971 年创立，一直精心经营咖啡豆、茶叶和香料，其规模不大，只有 4 家分店。当舒尔茨 1982 年加入星巴克担任市场部和零售部经理时，星巴克没有想过提供饮料服务，并不按杯出售咖啡。正如舒尔茨自己所说：“星巴克创始人戈登·波克并没有研究市场趋势。最早的星巴克并没有满足加工和包装食品与饮料的优质咖啡需求。”

星巴克的案例明显展露了市场调研思维下因果逻辑创业的缺陷。例如：信息不足，某些数据可能不易获取或不准确，这可能导致决策的不确定性；市场调研的另一个问题是过分依赖市场调研可能导致过度分析，拖延了实际行动，因为创业者试图获取更多数据而不是采取行动；尽管市场调研可以减少风险，但市场仍然可能在短时间内发生变化，这使得之前的调研变得过时。

总的来说，基于因果逻辑的市场调研方法在创业中有许多优点，但也存在一些挑战。未来，随着技术的不断进步，这种方法可能变得更加强大和有效，能帮助创业者更好地理解市场并取得成功。然而，仍然需要谨慎使用市场调研工具，以避免过度分析造成资源浪费。

2. 悟性思维下基于效果逻辑创业

创业者依据直觉与悟性开创事业是基于效果逻辑的创业，这种创业相信未来是人们主动行动的某种偶然结果，预测是不重要的，人们要做的是如何去创造未来。效果逻辑是指在不确定性环境中，创业者无法确定具体决策目标，但会基于已知资源或手段展开决策以控制不确定性，是一种手段导向逻辑和非预测控制方法。与因果逻辑不同，效果逻辑的问题框架是“手段—目标”模式，强调决策是由内（创业者）至外（环境）展开的，并强调决策的起点是创业者拥有的资源与手段，而非预设目标。

效果逻辑支持的创业者做法是：首先从你是谁、你知道什么以及你认识谁起步，尽可能利用少量资源开始做可以做的事情；其次要与大量潜在利益相关人进行交互并谈判实际的投入，并根据实际投入重塑创业的具体目标；最后重复上述过程，直到利益相关人和资源投入链条收敛到了一个可行的新创企业。

萨阿斯·萨阿斯娃斯（Sarasvathy, 2006）教授解释新企业和新市场创造的效果逻辑的主要观点如下。

（1）创业者从手段驱动而不是目标导向的行动起步。创业者并不是一开始就有一个明确的愿景或产品创意，而是思考自己是谁、知道些什么，然后联系潜在利益相关者群体，寻找合作机会。随着新的资源组合被发掘和设计出来，愿景可能会形成，但

推动发展的并不是愿景，而是手段、机会和利益相关人。

(2) 创业者在评估机会时，考虑的是“可承受损失”，而不是预期收益。既然未来从本质上说不可预测，创业者就不会花时间去预测未来或计算预期值，创业者将潜在损失降低到自己可以接受的程度，即便没有那么成功，他们的损失相对那些凭借猜测潜在收益而进行大胆投资的创业者来说也要小得多。这种基于“可承受损失”的反复实验为获取宝贵的新资源组合创造了机会，也铺就了前行之路。

(3) 创业者会设法利用意外而不是回避意外。这些创业者承认未来是不可预测的，最终的道路是未知的。因此，他们会保持灵活性，利用突发事件重新审视手段和目标。每遇到一个无法预料的事件，他们都会自问：这个意外是否开启了新的机会？即使面对的是负面意外，他们的热情也绝不会因此而熄灭。

(4) 创业者会召集一些愿意加入自己的人。他们会建立大量合作关系，常常把最初的客户变成合作伙伴，把最初的供应商变成投资者，把最初的投资者变成客户、员工或任何其他身份。最终，他们会“缝制”一条由投资者、客户、供应商和员工等利益相关者拼成的“百衲被”，他们共同作出承诺，携手共创事业并营造相应的环境。

悟性思维鼓励创新和跳出传统思维模式，创业专家可以根据自身的创业经验和独特思考深入理解问题的本质，发现新的解决方案和商业机会并创造出满足顾客需求的、具有强大竞争优势的产品或服务。基于效果逻辑的悟性思维在未来可能会越来越受欢迎，特别是在创新驱动的行业。随着技术的不断进步，数据分析工具的普及以及人工智能的应用，创业者将能够更有效地利用这种思维方式。同时，随着社会对可持续发展和社会责任的关注不断提升，悟性思维也可以帮助企业更好地理解其对环境和社会的影响，从而采取更加可持续的经营方式。

总之，关于有效性问题，学者普遍认为，两种决策逻辑间不存在孰优孰劣（王乐等，2019）。基于效果逻辑的悟性思维在创业中具有重要潜力，但也需要创业者具备深刻的分析能力和丰富的创业经验与知识，以应对潜在的挑战。

微案例

因果逻辑和效果逻辑在生活中的举例

如果张三想要邀请李四在某一天到家里来吃晚饭。依据因果逻辑，张三可能筹备晚饭的方法包括：①询问李四爱吃什么；②提前到菜市场购买相应的食材；③准备食材并烹饪食材；④欢迎李四，准备开饭。

另一个情境是，如果张三临时性地邀请李四到家里吃饭。依据效果逻辑，张三将就地取材，他可能把冰箱里的米饭做成寿司，把冰箱里的蔬菜做成沙拉……通过进行

食材的拼凑达到开饭的效果，也满足了吃饭的条件。这时候可能一些“创意菜”便诞生了。

1.4 数字时代创业三大原则

数字经济浪潮席卷而来，为人们的生产和生活开启了新篇章。数字时代创业是指在数字技术和互联网的快速发展和普及背景下进行的创业活动。这种创业形式利用数字化工具、云计算、社交媒体、大数据分析等技术，以创造新的商业机会、产品或服务，并通过在线渠道实现市场推广、销售和交流。数字技术变革不仅正在成为人们生活的主旋律，也掀起新一轮的创新创业浪潮。在数字时代下，创业要坚持精益创业、数据驱动和平台思维三大原则。

1.4.1 精益创业：敏捷迭代与创新

精益创业是硅谷流行的一种创新方法论。核心思想是在市场中投入一个极为简单的产品，然后通过不断的学习和有价值的用户反馈，对产品进行快速迭代优化，以适应市场。这里面有两个重要内容：一个是价值假设阶段，或称为用户痛点假设；另一个是最简化可实行产品。价值假设是认为产品能够为用户创造价值，可以理解为公司打算推出一款新的产品，是因为觉察到市场里面有一批用户对这款产品有需求，但是这种需求的存在极度不稳定，这个时候需要一个最简单的方法去验证，即最简化可实行的产品，即通过最小化的成本生产出最精简的产品。在验证过程中，有时候会发现这个需求确实存在，或者这个需求产品的模式或者一些做法不一定会被市场接受，那么通过最简化可实行的产品还可以方便地调整各种策略和计划，即使失败也有及时退出的余地。精益创业有以下3个基础概念。

（1）价值：关注如何挖掘用户痛点并提供顾客真正需要的产品或服务；

（2）流程：关注如何优化业务流程使之最大化地提高效率和降低成本；

（3）持续改进：关注如何不断地改进产品和服务、优化业务流程，使客户价值最大化和风险最小化。

敏捷开发和精益创业都是同一种理论，也就是所说的迭代思维。很多产品都应用了迭代思维，非常快速地获得了市场的验证，并快速改进，从量变到质变，从而获得巨大成功。在迭代思维中，我们主要提供两个法则，一个是从最小处着眼，微创新。这一点强调是长久持续而快速地在产品、体验方面进行改进，持续改进过来，就促进了创新，甚至颠覆性的创新。另一个就是天下武功，唯快不破。强调的是产品开发快，发展用户快，这样才可以立足市场，赢得竞争。

迭代不仅仅是一种产品开发模式，更是一种思维方式，无论你是互联网创业者，还是传统企业的掌舵人，都需要具备这种思维。迭代思维本质是及时实时把握用户需求，并根据用户需求进行动态的产品调整。对于精益创业的详情阐述请见第6章。

1.4.2 数据驱动：洞察需求与决策

在数字时代，数据是无价的资产，洞察市场则是取得成功的关键。当深入了解消费者的需求、行为和喜好时，就能制定更精准、更有针对性的营销策略和更为明智的决策。数据驱动的方法已经成为创业管理的关键因素之一，它不仅能够帮助企业理解市场需求，还能够优化运营、提高决策质量以及增强竞争力。

数据在创业管理中的重要性难以估测。它可以有多个来源，包括市场调查、用户反馈、销售数据、竞争分析等。这些数据可以帮助创业企业了解客户行为、市场趋势、竞争对手的动态以及产品或服务的性能表现。以下是数据在创业管理中的几个关键作用。

（1）洞察市场需求和识别机会：通过分析市场数据，创业者可以识别潜在客户的需求、偏好和痛点。这有助于定位产品或服务，以满足市场需求并获得竞争优势；有助于挖掘潜在的商业机会促进创新发展。

（2）优化产品和服务：通过监测用户反馈和使用数据，企业可以迅速识别问题并进行改进。这有助于提高产品质量和用户满意度。

（3）获取创业融资：数字经营使得企业可以打破“数据孤岛”，通过众筹网站或数字平台进行融资。这种融资方式更加数字化和便捷化，使企业可以更加快速和高效地进行融资。

（4）提高市场营销效果：数据分析可以更精确地定位其市场营销活动。通过了解哪些营销策略和渠道最有效，企业可以优化营销预算，并提高营销活动的回报率。

（5）风险管理：帮助企业识别潜在的风险因素并制定相应的应对策略。这有助于降低业务风险，并提高企业的长期稳定性。

创业者可以利用各种渠道和工具收集市场调研、消费者反馈或网站分析等数据，使用数据分析工具和技术对数据进行分析和解读，细分用户群体、识别关键趋势、发现隐藏的模式、理解市场动态以及进行数据驱动的优化和迭代，创业者可因此获得宝贵的市场洞察力。同时，创业者在运用数据驱动战略时，应注重隐私和合规问题，保证数据的来源和使用符合道德和法律标准。对于数据驱动的详情阐述请见第7章。

1.4.3 平台思维：用户参与与共创

平台思维是一种战略性的商业模式，其核心理念是将企业转变为一个能够汇集和

协调多方参与者（包括用户、开发者、供应商、合作伙伴等），并将这些参与者纳入产品或服务的开发和创新过程中的中介平台。这个平台提供了一种基础架构，使各方能够交互、共享资源和创造价值。这种思维方式在当今数字化和全球化的商业环境中变得越来越重要。

创业者运用平台思维强调企业不再仅仅是产品或服务的提供者，而是要成为一个互动和合作的平台，主要表现在以下三方面。

（1）识别真正需求：从传统创业思维的“以产品为中心”，到数字时代创业思维的“以用户为中心”，平台思维鼓励外部和内部利益相关者共同参与，识别用户痛点，通过发掘真正的用户需求来推动创新、增加产品功能、提高用户体验。

（2）商业模式创新：在传统的双边交易模式中，企业通常与两个主要参与者（如消费者和供应商）之间建立交易关系。这种模式的典型例子包括零售业、制造业等。平台思维推动了商业模式的创新，将这种交易模式扩展到涵盖多个参与者，即多边交易。不同的参与者可以共同协作创造价值。开发者可以创建应用程序和服务，用户可以提供反馈和需求，供应商可以提供产品和资源，合作伙伴可以拓展平台的生态系统。

（3）突破技术瓶颈：平台思维可以通过扩展技术生态系统来突破技术瓶颈。平台提供者可以吸引开发者、工程师、数据科学家和其他技术专家，使他们在平台上共同协作和创新，帮助企业获得更多技术资源和知识，以解决复杂的技术挑战。平台思维鼓励众包创新，即利用广大的社区和人才池来解决问题、开发新技术和创造价值。

微案例

美团外卖平台思维的运用

美团外卖是美团的一项核心业务，作为一个本地生活服务平台，美团外卖旨在通过平台思维来解决本地餐饮服务的外卖问题。美团外卖是将商家、骑手和消费者连接在一起的平台，提供了一种在线订餐和外卖服务的方式，同时允许消费者自由选择不同商家的餐品和服务，使得商业中介环节能更加精准地连接双方，提高了连接的效率和准确性。一方面，美团外卖平台通过整合供应商和消费者的资源，方便其互动和沟通，实现商家和用户之间的拼团、团购和预订等合作活动，提高了消费者的满意度和商家的用户留存率；另一方面，美团外卖运用平台思维能够促进商家的发展和创新，扩大了餐饮产业的规模和质量，为消费者提供了丰富的选择。同时，通过打造就业机会和骑手福利系统等方式，美团外卖为社会创造了更多的价值。

总之，平台思维是一种强调多方参与、创新、协作和价值共创的商业战略，旨在构建具有网络效应的生态系统，以满足当今数字化商业环境的需求。这种思维方式已

经成为许多行业的核心竞争优势，并在学术和商业界引起广泛关注。对于平台思维的详情阐述请见第8章。

案例分析

伊士曼的柯达人生

1839年，法国光学机械师发明了世界第一架照相机，然而真正将照相带入普通人生活的还是美国人乔治·伊士曼（George Eastman）。

1878年，在罗切斯特储蓄银行做簿记员的伊士曼，准备到加勒比海的多米尼旅行。在当时的美国，出国旅游算是一桩奢侈的举动，因此同事们建议他拍几张照片带回来，让大家开开眼界。伊士曼觉得这个主意不错，就花了49.58美元买了一套照相设备，包括照相机、三脚架、感光片、小暗箱以及小型化学实验室的材料等。那些东西又笨又重，旅行时非得用马驮着不可。更糟糕的是这些机器操作起来有许多麻烦的步骤，还要调和一大堆化学品，如果不严格按照技术要领操作，结果不是漏光，就是照得模糊不清。

伊士曼只好付了5美元参加技术培训。他似乎与照相机有着莫名的缘分，一沾上就如痴如狂。培训结束后，他又买来与照相机有关的书籍阅读，而且越读越有兴趣，越读越想读。不知不觉间，假期就被他“读”完了。

计划已久的多米尼之行泡汤了，可伊士曼并没有感觉到遗憾。过去他以为自己最大的爱好是旅游，现在才发现还有一个“真爱”是相识不久的照相机。神奇的照相技术令他痴迷，唤醒了伊士曼内心的创造欲，从此照相事业成了他生活中最重要的内容。

当时的照相技术处于初创阶段，效果很不理想，伊士曼决心探索革新之路。每天从银行回家后，他就一头钻进了自己的爱好中。家里的厨房成了他的实验室，他买来各种化学试剂做着试验。他把屋子遮得严严实实的，以方便他做那些似乎永远也做不完的实验。他累了就躺在地板上睡一会，醒了又接着干。对于这种无休止的单调生活，他一点也不觉得苦，他的心中充满了创造带来的快乐。

1878年夏天，伊士曼发明了一种感光乳剂，以及能将玻璃光底片与感光乳剂黏合在一起的设备。他还前往英国申请了两项专利。

由于工作中一起不公平事件，1881年他果断舍弃了年薪已达1400美元的银行工作，彻底投身于金融区斯泰特街73号的伊士曼干性感光片公司。他的合作者和投资者是母亲的房客斯特朗，一个生产马鞭的商人，他先后投资给伊士曼5000美元。结果，他们成了终身合作的生意伙伴。

那年，伊士曼的梦想就是创建一家感光企业。但就他的家庭而言，没什么资本能够支持他。他来自一个不幸的家庭。在他1854年出生之前，他的姐姐就因小儿麻痹症致残，一个哥哥也夭折了。自从其父的生意在1867年大萧条中失败后，伊士曼家就开

始持续衰败。在伊士曼 7 岁时，父亲死于精神错乱。整个家要靠其母玛利亚出租房屋和为房客提供膳食才得以勉强支撑。伊士曼的母亲是一个坚强的女性，她顽强地挑起了家中的重担。她没有多少文化，只能替人做零工挣钱，但她下决心让孩子接受教育。小乔治理解母亲的苦处，在上了 7 年学以后，就辍学到一家保险公司做杂役，尽管收入很微薄，伊士曼还是全部交给母亲。自己的活干完后，他还到母亲那儿去帮忙，同时寻找各种赚钱的机会，如推销书架和毛衣针等。他在晚上学习会计学，准备寻找更好的工作。

1881 年的伊士曼，还想不到日后自己就是这个行业的伟大人物。他当时正在全神贯注地思考伊士曼干性感光片公司如何生存，因为公司推出的早期产品遇到一些麻烦，几乎将这家刚创建的公司推到破产边缘，但他以免费为顾客更换新底片的方式为公司获得了声誉。

据说，在伊士曼找到自己的路之前，他和生产马鞭的斯特朗有一次无意间的对话。伊士曼当时曾忧心忡忡地说：“投资照相机也不见得有多大的前途呀，一个照相馆买一台，一年又能卖出去几台呢？”想不到对于摄影一窍不通的斯特朗说：“你难道感觉不到，照相可是个人人都喜欢的事啊！家庭为什么不买照相机呢？因为它太笨重，使用起来又太复杂。如果照相机能做得轻一些，操作方便一些，出外旅游人手一架，这个生意你忙得过来吗？”

斯特朗一句随口应答的话，却给伊士曼指明了主攻方向。于是，他把全部精力投入到照相机的改进上——如何把机器做得更小、更轻、更方便。经历了无数次的失败，1888 年，伊士曼研制的新式照相机终于诞生了。他把照相机的商标定名为“柯达”（KODAK），第一个字母和最后一个字母之所以都是 K，是因为他母亲名字是以 K 起头的，柯达这个名字寄托着他对母亲的深深怀念。当伊士曼将一个柯达相机送给正在海边度假的斯特朗时，斯特朗像个孩子一样快乐。

那时，摄影设备的市场只局限在职业摄影者和具有专业精神的业余爱好者之间。换句话说，摄影隔绝了大众。伊士曼带给这个时代的革命，使摄影成为平民化的事。

创业 10 年后，伊士曼树立了新的目标——把柯达公司打造成世界级企业。早在 1894 年，伊士曼就说：伊士曼柯达公司的命运是要么成为世界上最大的摄影材料生产商，要么就垮台。

伊士曼很快就推动柯达进入了海外市场。1885—1891 年，柯达陆续进入英国、加拿大、法国、德国、意大利等国市场。1901 年，柯达在日本建立了亚洲第一家销售点。1927 年，柯达终于来到中国，在上海建立了销售办事处，大力开发中国照相机市场。这是柯达与中国的第一次相遇。

柯达从罗切斯特走向美国，又从美国走向大西洋另一边的西方世界，最终走向了世界每个地方。在 20 世纪最初的 10 年，柯达已经成为世界上最重要的影像工业的中心。

1919年，伊士曼重组了企业，创立了9人管理小组。他开始淡出柯达。

本文摘自2005年3月20日的《经济日报》。

问题讨论：

1. 试着从伊士曼的创业故事里归纳出一些创业的意义。
2. 结合伊士曼的创业故事，谈谈其中所包含的创业机会。

本章思考题

1. 根据你的理解，请谈一谈创业的意义。
2. 创业的核心是什么？为什么说开发创业机会是创业者的核心工作？
3. 根据本章内容学习，请思考：创业类型有哪些？
4. 根据本章内容学习，请思考：市场调研思维下基于因果逻辑创业和悟性思维下基于效果逻辑创业的区别有哪些？各有什么优缺点？

即测即练

自
学
自
测



扫
描
此
码